

海外進出を考える

— 中国進出の経験から —

甥ヒキフネ 石川 進造

はじめに

人の噂も75日と言いますが、苦い経験をしました。8月31日に放映されたNHK「クローズアップ現代」で、当社の海外進出の失敗例が紹介されました。視聴率の高い番組なので、ご覧になった方も多いと思います。放映後は同情やら、遠慮がちなお問い合わせが多く、私を始め社員は事情の説明にほとんど困惑しました。

NHKの取材にOKを出したのは、私の甘さからですし、その意味では「引かれ者の小唄」なので、言い訳にならない程度に、聞かれたら答えることにしました。と言うのも、内容があまりにも事実と異なっているからです。

また私共の失敗について、同業の方からの質問も多いので、7年も前の古い話で果たして皆様の参考になるか疑問ですが、書かせていただきました。このレポートは次ぎの構成となっています。

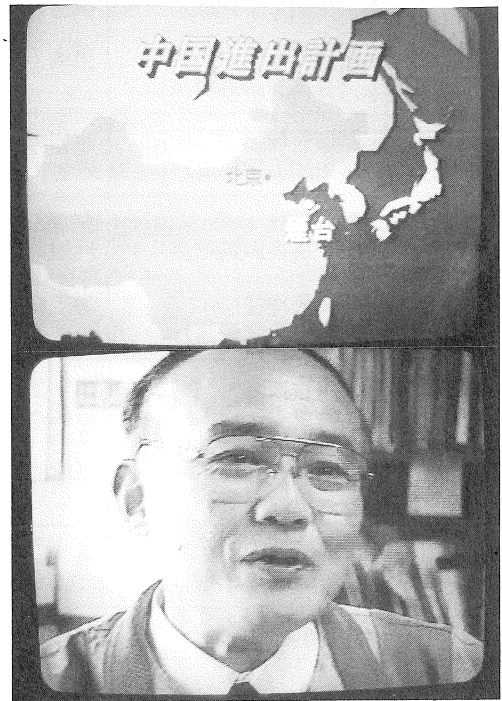
1. NHKの取材について
2. 中国との初めての接触
3. 中国に工場を設営する
4. その顛末

(このレポートのうち2, 3, 4, は、1993年に中小企業大学校のセミナーで、私が使ったものに手を入れました)

1. NHKの取材について

6月でした、当社の海外進出について、日頃、ご指導頂いている中小企業事業団の指導員の方から、NHK「クローズアップ現代」で海外進出で失敗した企業を探しているのでは是非とも協力して欲しい、との依頼がありました。

失敗したことを公表することは誰でも嫌なことです。一度は断りました。さらに頼まれ「後ろ向きで撮るから」などと、オウムの取材ではあるまいし、と再度お断りしました。



(NHK TV「クローズアップ現代」)

とにかくディレクターと逢って欲しい、それで、ディレクターと逢うことにしました。ディレクターは30代の若い人でした。

番組の構成について聞きますと、「最近、中小企業の海外進出が盛んであり、その陰には、かなり多くの失敗があり、やみくもな海外進出に警鐘を鳴らしたい、しかし、取材が出来ないで困っている。3~4企業を取り上げ、成功例、失敗例、失敗をしたが再挑戦している例の内容にしたい。貴社は再挑戦している前向きな例としたい」

その話しがあった時、丁度、私は河北省の工場と委託加工契約を結び、今度は絶対に成功させると決心していました。今までは、海外進出について聞かれれば曖昧に話す程度でしたが、自分に鞭を入れるつもりで、過去の失敗と今回の計画を公表しても良い、と考え

るようになりました。そこで前向き取材ならばと承認しました。

長くなりますので、その後の経緯だけ書きますが、ビデオよりは十数回行われました。中小企業事業団のセミナー風景、指導員の指導風景、成田空港の出発、工場、倉庫、機械の図解（CGを作るため）、そして私への取材が数回と、6月から放映日の8月31日の直前の4時まで、長期にわたり取材が続けられました。ですから、番組の構成は最後の最後まで解らずじまいでした。

その結果、ディレクターが私に説明した内容と大幅に違うものになりました。放映されたとき、一番驚いたのは私です。次ぎに社員です。とくに営業は得意先で「お前の所は大丈夫か」「すごいイメージダウンだな」「ヒキフネは半年もたないから、他所に仕事をだす」など酷い目に逢いました。

就職内定がきまっている高卒者の先生からは「内定取消は無いでしょうね」など、一寸と思い出だけでも、嫌になるくらい多くありました。

雑誌社やフリーライターからの取材申込も二、三あり、いつもですと多少は逡巡するのですが、今度は快諾しました。NHKの放映内容の誤りを正す目的でした。経営者会報11月号に載っています。大体正確です。しかしこれも私の指摘したNHK「クローズアップ現代」の誤りの部分は、キレイに消されています。

以下に気がついた間違いを列記します。

1. 7年前の失敗談と現在の空洞化現象が、ごっちゃになり、見た人に失敗が今起きた話のような誤解を与えた。
2. ライターの製造を試み失敗したとしているが、海外移転計画は金属製の室内装飾品テーブルウェアの製造であった。(ライターの海外移転は、現在得意先が進めている)
3. 「人件費が3万円/月で採算にのらなかった」としているが、とんでもない間違いで、現在でも国営企業は4,000円～5,000円 上海の独資企業でも1万円～2万円である。

また人件費について私は言及していない。

4. 撤退の理由はコストアップとしているが 事実は契約書の不備（機械の性能の誤記）によるものである。この説明にCGまで作ったが使っていない。
5. 現在、進行中の計画を国営企業と合併したとしているが、郷鎮企業と委託加工契約をしたので事実と全く違う。
6. 3億円の投資金額としているが、その事実はない。

以上が、ざっと思い出しただけのもので、ビデオをもう一度見れば、もっとあるに違い無いと思います。むなくそ悪く二度と見る気がしません。

あの番組を「海外移転について中国に対して悪意ある番組」とまで言う人もいました。

2. 中国との初めての接触

12年前の古い話から始まりますが、私が悪戦苦闘した頃と現在の中国の状況はかなり変化しています。しかし、北の人々の思想や意識は、南の人に比べると変わりが少ないようです。

中国の工場や公司の人達との葛藤と破局、またNHKのディレクターとの齟齬、どちらも悪意があって起きたことではありません。それだけに残念でなりません。物事には必ず両面があり、片方だけが常に正しいと言うことはありません。その意味では、このレポートも真実を伝えていないかも知れません。

資料の整理が悪いのと、失敗の記録は消してしまいたい、という心理的ブレーキのために、経緯が順序だって残されていません。記憶を頼りに書いたので、時系列的には正確さに欠けますが、私の中国との係わりから述べてみたいと思います。

私共の中国企業との合作は、大きく分けると三つの時期に分けられます。

1. 1983年 北京H工場との技術合作
(投資額が巨額となり中止)
2. 1988年 R電鍍庁との加工補償貿易

（契約違反により中断）

3. 1992年 国営公司との合併計画、郷鎮企業との合併計画（中止）

〃 以降 郷鎮企業との合作計画
（95年10月、設備の据付開始）

当社の概況

当社は1932年創業のめっき専業です。装飾めっきの分野では、相当の規模と生産能力を持っています。開発技術、生産技術部、デザイン室がありスタッフは15人を越えます。めっき加工業としては身分不相応ではありますが、めっきを中心とした技術開発、商品開発に専念しております。関連会社として特殊なめっき加工をする部門と、K18電鍍アクセサリーの製造と販売をする部門があります。

歴史の古い装飾めっき部門は、技術的には成熟した分野です。輸出雑貨を中心に拡大を続けてきましたが、円高に振れるたびに、仕事が減る傾向にありました。

国内は製造業を蔑視する傾向があり、とくに装飾めっき部門は、技術、技能の伝承が難しくなってきました。それ以上に、私達が長い時間をかけて育てた生産技術が、衰退してゆくことに我慢が出来なかったのです。それが海外移転への関心を深くさせました。

北京H工場との合作

1983年に組合を通して、S商社から「北京の金具工場が技術改造をしたいので、協力してくれる工場を紹介して欲しい」という依頼がありました。当社が紹介され、そこから中国との関わりが始まりました。

北京H工場の求める技術改造は、プレス、鑄造、めっきと多岐にわたっていました。当社がその全てをコーディネートをする事になり、商社を通じて交渉が始まりました。この辺から中国の事情（常識）に驚き始めました。

まず、調査をするので3人の技術者を派遣

します。技術改造を依頼しているのは中国側ですから、渡航費、滞在費、日当は中国の負担のはずです。この段階では、商談にはなっていないからです。

ところが、日当はおろか、渡航費も北京H工場は持たないというのです。この頃は、当社は輸出向けの仕事から、内需に転換したことが、うまくいっていたので、海外進出は全くといって良いほど考えていませんでした。その背景もあり、技術改造を望んでいるのは中国側だから、費用の負担は、中国側で持つべきと拒絶しました。

その後の交渉はS商社が行いましたが、難航した結果、往復の旅費と滞在費を中国側で持つと回答があり、日本側は日当の請求はしないことで決着がつきました。

11月の初旬、私とプレス、鑄造の技術者3名は、商社の人に案内され、始めて中国の土を踏みました。世界一美しいと言われる、飛行場から北京市内に通じる楊柳の並木道は、すっかり色づき、自動車の前を横切る羊の群、それを追う老人の悠々として迫らぬ風景に感動したものです。

この工場の技術改造は、北京貿促会の有力者が囃んでいたもので、予算もついていたようです。この頃、中国は「放（経済の拡大）」の時期でもありました。

調査報告、検討会をへて中国側による日本視察が行われ、工場長、エンジニア（技術者）2名、通訳の計4名で、プレス、鑄造、めっきの調査を終え視察団は帰国しました。

帰国をしてから、工場側の考えが一変しました。私達の提案は、日本の中小企業の発展の歴史を説き、小さく始めて、一步一步レベルを高めることを主張しました。一旦は納得しました。ところが、日本視察の結果、プレス、めっき部門の大幅な改造、そして、中国の工場の技術レベルでは、とうてい実行不可能な内容の要求となったのです。

激しい議論の末、たつての希望なので見積をだしました。検討会には当社の技術部員も

数名参加し、説得に努めましたが納得しません。戦後の灰燼の中から長い時間をかけて、積み重ねてきた中小企業者の苦労は、どうしても理解できないようでした。

結果は、投資金額は巨大となり、上部の認めるところとなりませんでした。

その頃、中国の国家プロジェクトであった、新日鉄と合弁の宝山製鉄所の中止などがあり中国経済は「収（経済の引き締め）」の段階に入ったのです。

国营工場の場合は、国の予算で投資が認められると、あれもこれもと一挙に項目申請をするようです。それは次ぎの投資が、いつ認可されるか全く解らないからだそうです。

数回にわたる複数人の渡航費、日当、滞在費などの損害と、各種の膨大な資料を作ったエネルギーが空に消えました。しかし、その反面では日本と中国の文化の違い、官僚主義でしかない社会主義経済下の慣習など、異文化との交流は良い経験となりました。

激しい交渉や、無意味とも思える長い議論もありましたが、その後の経験と比較すると当時の人達のほうが、個人の利益の前に、集団の利益を優先していたので、清潔で純粹であつたような気がします。

3. 中国に工場を設営する R電鍍庁との合作

北京H工場との技術合作が不調となり、私共は、かなりのエネルギーを消耗しました。しかし、中国のめっき技術が非常に遅れていることがよく理解できました。

その後も、北京のバッチ工場や、工芸品工場などが技術合作や、技術交流（日本による技術指導の事です、なぜか交流という）を求めて接触がありましたが、外貨不足のため商談にまで進みませんでした。

この頃、得意先の輸出向けアンチモニー製品（東京都の地場産業に指定され、かつては輸出貢献産業として通産省より表彰された。いまは完全に衰退している）が、香港のコピー製品に押され、割り切った得意先は、香港

から商品を仕入れるようになりました。

最初の接触

S商社の活動の中から、R市にあるめっき工場が、技術改造をしたいというニュースがありました。とくに、R市のT副市長が工場の技術改造に熱心であるから、売り込んでどうかと誘われました。

そこで視察をかねて、当社の提案を持って訪問しました。提案の内容は、中国で亜鉛ダイカスト法で室内金属製品を作り、めっき加工をした商品を、日本側が全部引き取るという、中国の工場にとって好条件の提案です。

有力なA得意先を説き伏せて、海外生産の計画に加わってもらいました。

A社は、40人ぐらいの会社で、この計画を推進する担当者はいません、最初は、うまく話が進めば参加するといった程度でした。その会社の担当は、金型の貸与と鑄造技術の指導でした。技術指導と生産管理は当社の責任で、出来上がった商品は、その会社が引き取る事が参加の条件でした。

1987年8月 意向書にサイン

野宿をしている人達をかき分け、北京駅を夜の10時にたちました。夏の夜の北京駅は人いきれとゴミの散乱で息が詰まります。汽車の出発を待って大勢の人がごろ寝をしています。切符を手に入れることが大変難しく、慣れた商社の手配がないと私達は一步も動けないのです。

翌日の午後4時にE駅に到着しました。眠れない夜汽車の8時間と、渺渺と広がる、褐色に渴いた風景の10時間の旅行でした。この18時間の距離をどう考えれば良いのか判断がつかねました。さらに数時間車に揺られ、暗くなる頃にR市の招待所に到着しました。中国には何回か来ているのですが、長時間の汽車の移動は、便利さになれた東京人には苦痛でした。

R電鍍庁は、畑の中にある古い工場で、従業員 500名の中国では標準的な大きさです。持参したカタログやサンプルを出し、提案と説明をしました。始めて見る、銀めっきのテーブルウェアに、目を奪われていました。K工場長は自分のことを田舎者と自認しており、大事な商談なので、外国と貿易の経験のある人として、K進出口（貿易）公司T分公司のO科長を、呼び寄せていました。後にこの科長がブレーキとなります。

ごく初歩的な商談の後、ホテルに移り意向書にサインをしました。

北京行の夜行列車の11時出発が、一時間早くなったとの、訳の解らない連絡が入ったので、大急ぎで荷物をトランクに投げ込み、駅を裏門から入り、長い長いプラットホームのガタガタ道を、トランクを引きずって息を切らせながら走り、やっとの思いで汽車に乗ることができました。この例のように、いたるところに、文化の違いや、閉ざされた国の歴史を見ることができました。

1987年10月 2回目の打ち合わせ

2回目のR電鍍庁訪問は、製造工程のスライド、必要とする設備のカタログ、中国で調達が可能、不可能を判断するための資料、完成品の引取価格などを提示しました。そして日本側で調達するもの、中国側で調達するものの範囲を決め、全体の投資コストを引き下げるように、中国内の調達を多くしました。

その時、公害防止設備（めっきの排水処理施設）を日本で調達するように勧めましたが日本の技術では、中国の厳しい規制は守れないから中国で調達するといわれました。

公害処理では日本は世界の先進国です。自信もあるので、中国の処理方法について聞きましたところ、ノウハウだから教えないといって取り合いません。

こちら、日本が公害輸出をしたなどと言われても困りますので、さらに聞こうとしますと、商社の人が止めます。先方が、かなり気

分を害しているというのです。

1988年2月 契約前の中国側の訪日調査は

提出資料に基づいて、事前調査をするため中国からR電鍍庁S工場長（K工場長の異動については少しも知らされていない）、R市経済委員会のK主任、K進出口T分公司のO科長と通訳の4名が来日しました。

A得意先のショールームを訪ね、製造予定の商品群の視察、鑄造工場の見学、購入予定のダイカスト鑄造機のメーカーを2社調査、当社でめっき加工の見学、めっき設備の内容など、詳しく調査をしました。さらにデパートで商品の末端価格の調査まで行いました。O科長はしきりに、日本側の引き取る製品の国際価格は幾らかと聞きます。

困ったことに、日本側の引取価格とデパートの販売価格に大きな乖離があります。日本の複雑な流通機構の説明をしても、理解ができなかったようです。このことが、いつまでも尾を引くことになります。中国では工場出荷価格に15%ぐらいを乗せた価格が、小売価格となります。

最初の摩擦

この訪日団と日本で協議書を交わします。協議書の内容に乱暴な所がありました。「日本側は研修の成果の保証義務がある」「ヒキフネの設備、技術は遅れた内容である。中国に提供する、設備、技術は、先進的な内容であること」の2項でした。

正直のところ彼らの尊大さには腹がたちました。もちろんこの2項は修正させました。これは常套句なのだそうです。

1988年3月 激しい見積検討会

見積資料を持ってT分公司のあるT市で商談をしました。T市はかつてドイツが領有していた街で、洋風の建築が多く教会の尖塔も見えます。坂道の多い美しい街です。古くから開かれた良港で、軍港でもあるようでした。

海風の冷たい3月でした。

この商談会は日本側3名（S商社1名、ヒキフネ1名、S商社の用意した通訳1名）に対して、中国側は15名以上の人々との、異様な雰囲気での商談となりました。

第1日目は、T分公司の2名のみに、暖房のない廊下のような商談室で、しんと冷え込む寒さに震えながら見積書の説明をしました。中国人は厚い綿入れをズボンの下にはいています。体温を逃さない工夫です。私達もかつては同じでした。ひ弱になったものです。

第2日目は、ホテルの一室に日本側3名と、中国側15名の熾烈な見積価格の商談会が行われました。交渉は難航を極め、ほとんど疲れました。中国側の長い、激しい議論があり（通訳すると極めて短くなる、その理由は意味のないことを、まわりくどく話しているという……通訳）、その経過を、T分公司のO科長は度々席をはずし、一部始終を上部に報告し判断を仰いでいるようでした。

交渉が膠着するとT副市長が出席し、両者の間で折り合いをつけるなど、ストーリーがあるようです。

後で解ったことですが、この項目は、中国内の3社の国内合併であるため、それぞれの意見の調整が難しく、中国側内部の交渉が難航したと聞きます。この3社の国内合併であった事が、後々まで問題を複雑にしました。

朝10時から夜11時まで、食事をはさんで熾烈な交渉が延々と続きます。

第3日目は、朝10時から商談が始まる予定でしたが、何時になっても中国側は来ません。何の連絡もなく、いつ来るのか解らぬまま、ホテルの一室で待っているのです。3社の意見が合わないのでしょうか。辛抱強く待つと云うことは大切な事のようにです。

やっと来ました、T副市長、経済委員会のK主任、T分公司のO科長、工場のS工場長（この時また異動があり、S工場長が退任し後任はY工場長に変わっていた、なんと三代目、しかも日本側には連絡がないので、後日

で解った）誰が誰やら解りませんが、前日と同じような、大変疲れる議論のすえ、大幅な譲歩をして交渉は終わりました。

ずいぶん失礼なことも云われました。「われわれは一度はだまされても、二度目はだまされない」、値引き要求に抵抗すると「日本側は真剣でない、友好的でない」。たいていでは、「もう結構、買わなくても結構」と言いたくもなります。

商社の人はここに長居をすると、次々と厄介なことが起こるから、早く契約を済ましてこの地を離れようと言います。

帰国の予定日は明日です。11時発、北京行の飛行機のチケットもとりました。

1988年3月6日 空港での契約書サイン

翌朝、9時に工場側が契約書を持ってきました。契約書の内容のチェックは、時間がないので飛行場に向かう自動車の中です。通訳が中文の契約書を口頭で日本語に訳します。

「設備や機械の性能はカタログ通りなので省略します」と通訳がいいいます。飛行場につきました。契約書には、とくに問題もないようなので、慌ただしくサインをしました。中国側に矛盾があるらしく、K委員とO科長とが激しく言い争っていたのが印象的でした。

最近是中国との取引に関する情報は、非常に多くなりましたが、当時はこの種の情報は少なく、また私の不勉強もあり、飛行場での異常とも思えるサインをしたのです。これはS商社の重大な手落ちです。

後で聞くと、契約書は日文、中文で作り、契約書のサインは帰国後、専門家の意見を聞いてから行えば良かったのです。しかし、それを行なえば、後に起きた事件を防げたかと言うと、それは疑問です。

（「海外進出を考える」は2回に分けて掲載させていただきます。次号に、「中国に工場を設営する」の続編から、その顛末までの後編を掲載します。ご一読をお願いします。禁転載）